



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo: **GINA SOFÍA CASTAÑEDA LARREA CC. 040113468-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL COMO GUÍA DE APOYO EN PROCESOS DE SELECCIÓN EN LA CONSULTORA GREAT PEOPLE CONSULTING**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, junio 2014

  
**GINA SOFÍA CASTAÑEDA LARREA**

**CC. 040113468-9**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL COMO GUÍA DE APOYO EN  
PROCESOS DE SELECCIÓN EN LA CONSULTORA GREAT PEOPLE  
CONSULTING.**

**GINA SOFÍA CASTAÑEDA LARREA**

**DIRECTOR:**

**PABLO HERNÁNDEZ TINOCO**

**QUITO 2014**

## INDICE

CAPÍTULO I.....	5
1 MARCO REFERENCIAL.....	5
1.1 Introducción .....	5
Datos de la organización.....	5
1.2 Antecedentes .....	6
1.3 Justificación .....	8
1.4 Objetivos:.....	9
1.4.1 Objetivo general:.....	9
1.4.2 Objetivo específico .....	9
CAPÍTULO II .....	10
2 MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Historia del lenguaje corporal .....	10
2.2 Lenguaje no verbal y su teoría .....	11
2.3 Estudios del lenguaje corporal .....	12
2.4 Características del lenguaje corporal .....	13
2.5 Tipos de comportamientos corporales .....	17
2.6 Entrevista .....	23
CAPITULO III .....	25
3 MARCO METODOLÓGICO.....	25
3.1 Metodología.....	25
3.2 Técnicas de investigación .....	25
3.3 Instrumentos de investigación .....	26
3.4 Guía de Observación .....	27
3.5 Guía de Pruebas técnicas .....	27
3.6 Entrevista Empresa – candidato .....	28
3.7 Resultados obtenidos .....	29
3.8 Resultados de la observación .....	34
3.8.1 Constatación de la aplicabilidad de la teoría sobre los procesos .....	34
3.8.2 Búsqueda de la información en el proceso de selección .....	35
3.8.3 Levantamiento de los procesos de selección .....	36

3.8.4	Identificación de la aplicación de las variables del lenguaje no verbal en los procesos de selección.....	36
3.8.5	Integración de las variables del lenguaje no verbal en el proceso de selección.....	36
3.9	Entrevista personal.....	40
3.10	Pruebas técnicas .....	40
3.11	Entrevista finalistas con la organización .....	41
3.12	Identificación de la aplicación de las variables del lenguaje no verbal en los procesos.....	41
CAPÍTULO IV.....		46
4	PROPUESTA DE UN MANUAL DEL LENGUAJE CORPPRAL.....	46
5	MANUAL DEL LENGUAJE COPORAL.....	47
5.1	Introducción .....	48
5.2	Glosario de términos.....	50
	Definición de lenguaje corporal .....	50
	Finalidad.- .....	50
	Ámbito de aplicación.....	50
5.3	Elementos fundamentales para el desarrollo de la entrevista.....	51
5.4	Espacio físico .....	51
5.4.1	Iluminación.....	51
5.4.2	Ruido .....	51
5.4.3	Color .....	51
5.4.4	Higiene .....	52
5.5	Condiciones psicológicas.....	52
5.5.1	Fatiga/ cansancio.....	52
5.5.2	Problemas internos y externos personales .....	53
5.5.3	Otros .....	53
5.7	ENTREVISTA EN GREAT PEOPLE CONSULTING .....	54
5.8	GESTOS PARA TOMAR EN CUENTA.....	61
5.8.1	La mirada .....	61
5.8.2	La sonrisa .....	61
CAPÍTULO V .....		64
6	MARCO CONCLUSIVO .....	64
6.1	CONCLUSIONES.....	64
6.2	RECOMENDACIONES.....	65

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	66
----------------------------------	----

# **CAPÍTULO I**

## **1 MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 Introducción**

#### **Datos de la organización**

Nombre: Great People Consulting

La Organización se encuentra 5 años en el mercado, se estableció con pocos colaboradores sin embargo por el crecimiento significativo de procesos se apertura más ramas dentro de consultoría para poder abastecer cada uno de los requerimientos.

Actualmente el equipo de trabajo está conformado por 15 colaboradores de los cuáles doce son consultores y tres direcciones. Existen cuatro coaches y dos facilitadores externos los cuales son un apoyo para realizar algunas actividades que requieren de mayor experiencia. (<http://www.gpc.com.ec/>)

Ubicación: Coruña y San Ignacio; Edificio Altana Plaza.

Es una empresa que cuenta con una red internacional de coaches, consultores y facilitadores que lleva a cabo programas diseñados para facilitar procesos de aprendizaje, desarrollo, transformación de personas y empresas, con la provisión de soluciones de consultoría; así como, procesos de búsqueda e identificación de talentos.

El enfoque está orientado a colaborar con valor agregado y total comprensión de las necesidades de los clientes, co-creando con ellos estrategias y la aplicación de las mejores prácticas para asegurar resultados de calidad que sean sostenibles y de alto impacto en la organización.

Se provee una amplia gama de servicios profesionales dirigidos a optimizar el liderazgo, la gerencia y cultura organizacional; de igual manera se facilita la incorporación del talento más idóneo para los clientes y desarrollar proyectos de consultoría que generen solución a sus necesidades.

El contexto en el cual se aplicará el proyecto será en los procesos de selección, esto quiere decir en todas las fases en las cuales se realiza la elección de un candidato. “Great PeopleConsulting”(<http://www.gpc.com.ec/>)

## **1.2 Antecedentes**

En la consultora Great People Consulting se tiene la modalidad de que cada consultor levante el perfil en la Organización la cual requiera los servicios. Se tiene una reunión previa para análisis y conocimiento del perfil y posteriormente se trasmite a los demás consultores para proceder al estudio de mercado y la búsqueda del perfil. Como estrategia para la búsqueda de perfiles potenciales utilizan el head hunting como herramienta viable para realizar la búsqueda, la lista que debe existir de candidatos que se ajusten totalmente al perfil es de doce personas, las cuales realizan diferentes filtros durante el tiempo de evaluación. Una vez que se ha realizado los distintos filtros se lleva a cabo una

entrevista en la cual se realiza una serie de preguntas profundas en sentido que tanto para el consultor como el candidato pueda satisfacer cualquier duda o inquietud acerca de funciones, actividades etc. Sin embargo en la evaluación en la cual se realiza las entrevistas se encuentran pequeñas fallas por parte de los consultores que las realizan ya que se limitan escuchar y responder dentro de unos parámetros de calificación. Por ese motivo es la propuesta de implantar un manual para ser utilizado en esa etapa fundamental de evaluación de manera que sea más profundo y objetivo el diagnostico que se envíe a las organizaciones y así potencializar la selección del personal con candidatos idóneos para el perfil requerido.

A continuación se explicará el cuadro mencionado el cual se realizó un sondeo de los diferentes niveles en los que se encuentra el proceso de selección en la consultora Great PeopleConsulting.

Cuadro No. 1

PROCESO DE SELECCIÓN	NIVEL ACTUAL DEL PROCESO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Levantamiento de perfil	<input type="checkbox"/> Óptimo
<input type="checkbox"/> Búsqueda de mercado	<input type="checkbox"/> Óptimo
<input type="checkbox"/> Entrevista telefónica	<input type="checkbox"/> Medio
<input type="checkbox"/> Entrevista personal	<input type="checkbox"/> Bajo
<input type="checkbox"/> Pruebas técnicas (si se requiere)	<input type="checkbox"/> Óptimo
<input type="checkbox"/> Elección de terna	<input type="checkbox"/> Medio
<input type="checkbox"/> Entrevista finalistas con la Organización	<input type="checkbox"/> Optimo



### 1.3 Justificación

Según Lázaro Humberto, (1989), existe una ciencia que estudia el *lenguaje corporal* se conoce como: Kinesica o Quinésicay lo que hace es estudiar el significado expresivo o comunicativo de los gestos y movimientos corporales percibidos por los sentidos visual, auditivo o táctil; de acuerdo a la situación, delata diferentes sentimientos y expresiones que no se logran decir con palabras, pero que se demuestran con el comportamiento físico. Con el lenguaje no verbal como herramienta en un proceso de selección se beneficiarán los candidatos así como también la consultora ya que sería uno de los pioneros en utilizar esta herramienta en una entrevista de trabajo en procesos de selección y de esta manera poder sustentar aquellas pruebas psicológicas realizadas previamente para una buena elección de personal. Cada consultor podrá realizar ciertas modificaciones en el manual conforme la necesidad de la consultora por lo que les permitirá tener un punto de vista más objetivo dentro de aquellas respuestas corporales ante diferente pregunta realizada por ellos.

Es un tema que se lo viene utilizando en Organizaciones grandes y que puede ser incluso usado en la vida cotidiana.

Mejorar el análisis del comportamiento de las personas para seleccionar al más adecuado ya que la información que encontramos como guía para este tipo de análisis es amplia y guía al candidato a entregar una imagen que no es la propia es esencia y por lo tanto conduce a errores de interpretación, me refiero por ejemplo: encontramos manuales con guías de presentación en entrevistas de tipo antiéticas o que conducen a una confusión.

Por lo tanto tener una herramienta adicional de análisis nos permite ser más certeros en el proceso.

#### **1.4 Objetivos:**

##### **1.4.1 Objetivo general:**

Elaborar un manual de lenguaje corporal como guía de apoyo en la empresa Great PeopleConsulting para mejorar y optimizar el proceso de selección.

##### **1.4.2 Objetivo específico**

- Determinar un contexto teórico - científico del lenguaje no verbal y su aplicación.
- Diagnosticar las fases de evaluación en el proceso de selección de la empresa Great PeopleConsulting.
- Identificar los instrumentos o técnicas para el reconocimiento del lenguaje no verbal aplicables a la evaluación.
- Validar las técnicas propuestas con la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Historia del lenguaje corporal**

Los primeros en considerar los aspectos del lenguaje corporal fueron probablemente los antiguos griegos, en particular, Hipócrates y Aristóteles, a través de su interés en la personalidad y el comportamiento humano, y los romanos, especialmente Cicerón, en relación a los sentimientos de los gestos y las comunicaciones. Gran parte de este temprano interés radicaba en la idea de refinar la oración, dada su importancia para el liderazgo y el gobierno.

La comunicación no verbal siempre ha recibido una menor atención que el lenguaje verbal, ya que el lenguaje verbal era mucho más estructurado y tenía una interpretación mucho más sencilla que el lenguaje no verbal. Hasta 1950 casi no existían estudios sobre la comunicación no verbal, solo pequeñas observaciones en algunos trabajos. “Historia de Psicología” (<http://www.campusvirtuales.com.ar>)

Según Charles Darwin, defendía que existen elementos de expresión comunes en ciertos contextos culturales y la importancia para la supervivencia de la comunicación. Murray John (1872)

## **2.2 Lenguaje no verbal y su teoría**

Hay algunos puntos interesantes respecto a que si el lenguaje no verbal está determinado culturalmente (adquirido) o es innato, lo controversial radica en que ambos bandos; los que aseguran que es innato y los que no, tienen puntos que los sustentan y que también los contradicen. Hay dos puntos que hay que tener en cuenta: el lenguaje corporal adquirido o innato. "Lenguaje Corporal" (<http://lecturatotal.milaulas.com>)

Según Desmond Morris, (1967), en un estudio realizado a niños ciegos, se demostró que comienzan a sonreír a la misma edad que los niños normales que ven a sus padres y responden: los niños ciegos responden con una sonrisa a los mismos estímulos que los niños normales, abrazos, cosquillas, besos y palabras cariñosas.

Para quienes aseguran que el lenguaje es aprendido los sustentas los siguientes argumentos:

Cabe la existencia de lenguajes no verbales comunes en distintas culturas; para algunas tribus de Oceanía sonreír se interpreta como un gesto agresivo. Muchos explican que la sonrisa se parece muchas veces al gesto agresivo de los animales de mostrar los colmillos y plegar los labios, visto con frecuencia en monos, perros, gatos y otros mamíferos. Pero tanto para partidarios del lenguaje nato como del innato se enfrentan a una realidad que esta extendiéndose y afectando a todo el mundo y todas las culturas.

Conforme se va desarrollando la habilidad del lenguaje no verbal y verbal, existen porcentajes los cuales solamente se recibe el mensaje de las palabras en un 7%, mientras que por el tono de voz y otros detalles vocales que nada

tienen que ver con el significado de las palabras, se recibe un 38%, y el máximo del contenido de la comunicación lo transmite el lenguaje corporal no verbal de los gestos, con un 55%. “Lenguaje Corporal” ([www.lenguaje - corporal.com](http://www.lenguaje-corporal.com)) Enero, 2014.

### **2.3 Estudios del lenguaje corporal**

Recientemente, Cross y Franz (2003) demostraron que las personas recuerdan más de lo que oyen si la persona que se comunica con gestos congruentes con el lenguaje verbal. Realizaron un experimento que consistió en tres situaciones experimentales: En la primera, una persona en un video mencionaba 27 frases con gesto congruente al lenguaje. En el segundo experimento, la persona aparecía expresando 27 frases con gesto no congruente. En el tercer experimento, aparecía la persona diciendo 27 frases sin gesto. Posteriormente se le pidió a los sujetos que mencionaran las frases que recordaban. Los participantes evocaban en su mayoría las frases habladas con gestos congruentes. La retención bajó significativamente para las frases sin gestos y fue negativa en las frases acompañadas de gestos incongruentes. Reafirmando los antecedentes descritos, existe evidencia de que los gestos que acompañan tradicionalmente al lenguaje verbal abarcan otras funciones. Morsella y Krauss(2004) proponen que los movimientos del cuerpo, facilitan la producción del lenguaje y revelaciones inconclusas.

Según Mahoni Terry, (2007), el proceso de construcción de la geografía mental para un resultado corporal tiene puntos fuertes dentro de los sentidos los cuales ayudarán a descifrar algunos comportamientos.

## **2.4 Características del lenguaje corporal**

### **Visual**

La gente que tiene una fuerte preferencia por el procesamiento visual tiende a sentarse recta e inclinada hacia adelante, o a adoptar una postura erguida al estar de pie. Memorizan creando imágenes y miran frecuentemente hacia arriba porque para ellos la respuesta está en lo alto. Ejecutan movimientos amplios con los brazos, al nivel de los hombros o más arriba. Prefieren ser espectadores antes que participantes. Mahony Terry, (2007).

### **Auditivo – tonal**

La gente con esta preferencia cuando hablas con ellos, realizan movimientos oculares, normalmente de lado a lado, más que de arriba abajo. Aprenden bien escuchando, tono de voz modulado. (Mahony Terry, 2007).

### **Auditivo – digital**

Como en el caso de los auditivos – tonales, la mayoría de sus movimientos oculares son laterales. Sin embargo suelen mirar más allá de su interlocutor o a otro lado. Sus movimientos de brazos y mano son reducidos y controlados. (Mahony Terry, 2007).

### **Cinestésico**

Estas personas hablan lenta y pausadamente. Los movimientos de sus manos son reducidos y bajos, sin alejarse mucho del nivel de la cintura. Les gusta estar en movimiento. (Mahony Terry, 2007).

#### Maneras de mejorar el rapport

Las investigaciones sobre el lenguaje corporal muestran que las personas que se llevan bien entre si tienden a imitar los movimientos unas de otras, los mismos gestos y adoptando posturas parecidas. Su armonía mental o conversacional se refleja en su fisiología. Acompasarnos con los gestos o movimientos por ejemplo con otra persona en una entrevista de trabajo es una manera inconsciente de establecer rapport con ella. La mayor parte de lo que comunicamos los seres humanos se transmite a través de la fisiología incluyendo la postura, la expresión facial, y física.

- La actitud corporal: postura de la parte superior del cuerpo y de la inferior, inclinación de la cabeza, expresiones faciales.
- Gestos clave: movimientos de las manos y de los pies.
- Respiración: su ritmo y profundidad
- Características de la voz: volumen, tono, timbre

De esta manera, no solo se presta atención al contenido verbal de la comunicación, sino también al lenguaje corporal, estas pistas no verbales proporcionan una información esencial que trasciende el contenido de lo que se dice. La comunicación no verbal es con mucho el indicador más poderoso de los sentimientos y actitudes. (Mahony Terry, 2007).

Según Lowen Alexander, (2005), en algunos estudios realizados e investigaciones, antes de que fuese posible establecer la interrelación entre los procesos mentales y corporales fue preciso conocer la mecánica del único sistema capaz de comprender y descubrir dichas relaciones. Freud era consciente de que el psicoanálisis si debería alcanzar el status científico que aspiraba, debería acabar basándose en la biología. En 1923 Freud publicó un estudio sobre el yo y el ello, desde entonces apenas se ha visto alterada su concepción fundamental, la cual constituye la base del presente estudio.

Desde un principio se ha tenido en cuenta que las expresiones empleadas en el psicoanálisis designan fenómenos mentales, no obstante la interpretación mental de la percepción, sensaciones, y necesidades resulta un tanto confusa y que el concepto psíquico ha de ser complementado con las acciones físicas – corporales.

Se ha recogido un estudio publicado en el año 2008 por el departamento de psicología de la Universidad de Princeton. Según los propios autores, Nikolaas N. Oosterhof y Alexander Todorov, las personas automáticamente evaluaron el rostro del interlocutor en búsqueda de determinados rasgos de personalidad, siendo además, esta evaluación, de importancia trascendental en las interrelaciones sociales. El mensaje subconsciente que se obtiene del rostro de la otra persona tendrá un efecto importante en situaciones que pueden ir desde el éxito laboral hasta la decisión de un jurado. Los autores de esta investigación llegan también a la conclusión de que el reconocimiento facial podría medirse a través de dos dimensiones: la valencia y la dominancia. La valencia puede definirse como la percepción de pistas faciales que me inducen a acercarme o a evitar a la persona. La dominancia será la evaluación del



poder o indefensión física del interlocutor a través de su expresión facial. En el caso de que no existan pistas claras sobre estas dimensiones en el rostro de la persona que tenemos enfrente, evaluaremos su rostro en busca de similitud con la expresión de ira o de alegría para inferir de esta manera sus intenciones.

Es evidente que la imagen que tenemos de las personas que nos rodean es una de las claves principales que nos hacen encasillarlas, es decir que nos hacen incluirlas en determinados estereotipos. Un reciente estudio realizado por Dana R. Carney y Judith A. Hall de las universidades de Harvard y Boston respectivamente, analiza determinadas creencias sobre la expresión no verbal. El poder lo definen dentro de una doble dimensión por un lado una característica propia de la persona, es decir, de su personalidad y por otro lado un rol social, es decir, el papel que desempeña dentro de una organización. En función de esta doble dimensión se establecerían las personas con un nivel alto de poder social (personalidad y rol) frente a las personas con un bajo poder social. Establecidos estos dos grupos se demostró que existen comportamientos diferenciados entre ambos a nivel no verbal. En general las personas con un alto poder social se perciben como personas que no prestan atención a su equipo y se consideran en el derecho de invadir el espacio de los demás. Existe la creencia de que las personas con un alto nivel de poder miran a su interlocutor a los ojos mientras hablan, pero no lo hacen mientras escuchan. El estereotipo marca que las personas consideradas con un alto poder se enojarán mucho más que las personas con un bajo poder. Por el contrario los segundos serán más tendentes al miedo y a la tristeza. En cuanto a la postura corporal, se percibe como personas con un alto nivel de poder a aquellas con una postura erguida del cuerpo y ligeramente inclinada hacia

adelante. Existe la creencia de que una persona con un alto nivel de poder se expresará más libremente, y por tanto, su expresión corporal será más acentuada que en el resto de la población. “El cerebro a las urnas” ([http://www.starkelabs.com.ar/Del%20cerebro%20a%20las%20urnas\\_LaNacion\\_Articulo\\_Completo.pdf](http://www.starkelabs.com.ar/Del%20cerebro%20a%20las%20urnas_LaNacion_Articulo_Completo.pdf)) Enero, 2014.

## **2.5 Tipos de comportamientos corporales**

Los profesores Aldert Vrij, Katherine Edward, Kim P. Roberts, (2000), establecen que existen determinados comportamientos que son signo de carga emocional y otros que son signo de carga cognitiva. Tal y como demostraron anteriormente DePaulo y Ekman, el índice de acierto en la detección de mentiras es más elevado cuanto mayor es lo que está en juego. Es decir, mentira un amigo que te hace un regalo no agradable y expresarle que te gusta mucho, será difícilmente detectable ya que no hay gran cosa en juego. Mentir en un juzgado o ante un interrogatorio policial, para la mayoría de las personas, supondrá una situación de tensión en la cual hay mucho en juego y por tanto la detección de nuestras mentiras será mucho más fácil de realizar. En general, y en coincidencia con Ekman, los autores expresan que cuando una persona realiza más pausas de las que realiza en situación (frente a preguntas de control), cuando la latencia de respuestas mayor o cuando se hable más lento de lo normal la carga cognitiva será mayor. Ahora bien, mediante comportamiento verbal y no verbal podremos establecer que existe una mayor carga emocional o cognitiva en el individuo, pero no podremos saber el porqué. La clave será concluir que el engaño es la única explicación posible para ese incremento de la intensidad emocional o mental. La

investigación arroja que un 80,82% de las mentiras fueron detectadas al utilizarse una combinación de técnicas verbales y no verbales, a la vez que establece que no existe una superioridad en cuanto a fiabilidad de ninguna de las técnicas respecto de la otra.

Según Dr. Matsumoto Davis, (2009), existen diversos estudios que apuntan en la línea de que determinados individuos puedan reconocer más exactamente las expresiones emocionales producidas por miembros de su propia cultura antes que los producidos por miembros de otras culturas. Ahora bien, los resultados son variados. Por otro lado, es importante distinguir entre juicios de expresiones emocionales fingidas vs expresiones emocionales espontáneas, porque éstos pueden diferir en varias vías.

En primer lugar, las expresiones posadas pueden contener movimientos de músculos faciales extraños o carecer de movimientos de músculos que en realidad existirían, cosa que no ocurre en las expresiones espontáneas. Las diferencias relativas en los niveles de intensidad de los músculos faciales que se inervan en las expresiones faciales posadas no pueden ser análogamente válidas en las expresiones espontáneas. Las expresiones espontáneas son las idóneas desde el punto de vista de su comienzo, compensación, y coordinación entre los músculos faciales; las expresiones posadas no lo son. Finalmente, las expresiones posadas tienden a ser asimétricas, es decir, más fuertes en un lado de la cara que en el otro.

Biológicamente los animales se comunicaban por gestos, por lo que se ha ido desarrollando cada parte y su significado. Las personas son el único animal que no se da cuenta que lo que revela el cuerpo no es lo que está revelando la voz de lo que se dice.

El lenguaje verbal transmite información y El lenguaje del cuerpo transmite negociaciones interpersonales.

El lenguaje del cuerpo es una condición emocional por la que está atravesando la persona.

La clave de interpretar el lenguaje corporal esta en ser capaz de comprender en qué situación emocional esta una persona y comprender simultáneamente lo que dice y percatarse en la situación en la que se suscita, esto nos permite separar los hechos de la ficción y la realidad de la fantasía.

Hay que tener en cuenta la cultura en la cual se está desarrollando o mostrando el lenguaje corporal, sin embargo existen algunos gestos que son universales. (<http://www.uclm.es/profesorado/agcano/comunicacion.htm>)

Febrero, 2014.

Encoger los hombros: gesto de no conocer o de un desentendimiento del tema

Palmas de las manos expuestas: demostrar que no esconde nada la persona

Hombros levantados: protección a cualquier ataque

Cejas levantadas: tranquilidad y sumisión ante la persona

Según Allan Pease y Barbara Pease,(2010), dice que uno de los mayores errores de las personas es interpretar el lenguaje corporal de manera solitaria aislándolos de otros gestos o situaciones que pueden estar pasando al mismo tiempo.

Cada gesto es como un palabra y cada palabra tiene varios significados, por lo que, para interpretar aquello que la persona quiere decir es necesario que forme una frase con las palabras, de esta manera funciona con los gestos,

agruparlos según las circunstancias o según el conjunto de gestos o comportamientos que van con ellos.

La observación de un grupo de gestos y la congruencia de los canales verbales así como del lenguaje del cuerpo, son una clave para interpretar con exactitud lo que quiere reflejar el lenguaje del cuerpo.

Interpretar los gestos en contexto, es fundamental que se observe la situación en la que la persona está manifestando su lenguaje corporal, en qué lugar, situación o circunstancia ya que no se puede dar una valoración o interpretación a todos los grupos de gestos por igual.

A continuación se realizará un análisis de aquellas posturas dichas por algunos autores, las cuales se podrá generalizar según la experiencia de cada uno.

En los gestos universales para interpretación tenemos:

La vista

La vista tiene un papel importante en la comunicación humana. Lo principal es establecer contacto visual con el entrevistador, buscar un punto fijo en el fondo del salón o bajar la mirada, ver la mesa o escritorio es un recurso muy utilizado para evadir el nerviosismo, sin embargo este acto puede llegar a denotar desinterés o poco conocimiento del tema abordado, por lo que debe ser una mezcla de ambas situaciones en las que se proporcione un equilibrio.

La postura

Repartir equitativamente el peso del cuerpo para no cansarte mientras dure la entrevista o conversación. Si te sientas en el borde de la silla, es indicativo que deseas irte. Si cambias constantemente de posición, estás expresando

aburrimiento. Si mueves incesantemente los pies durante la conversación le demostrarás al entrevistador que este molesto, inseguro, irritado, nervioso, cansado o aburrido. Sitúate en una posición cómoda y descansada que te permita respirar mejor y manejar mejor tu voz.

#### Las manos

Las manos se pueden aprovechar para complementar las palabras y dar mayor fuerza a la conversación. No hay que utilizarlas inútilmente y mucho menos para hacer cualquier cosa que distraiga a la otra persona. Allan Pease y BarbaraPease,(2010)

Se realiza un resumen de la interpretación recogida por varios autores como Allan y BarbaraPease, Horacio Krell, Gonzalo Retamal, Leonardo Ferrari.

## ACTO

☐

- ☐ Tomarse la quijada
- ☐ Entrelazar los dedos
- ☐ Mirar hacia abajo
- ☐ Frotarse las manos
- ☐ Apretarse la nariz
- ☐ Sacudir los dedos
- ☐ Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás
- ☐ Inclinar la cabeza
- ☐ Palma de la mano abierta
- ☐ Pararse con las manos en las caderas
- ☐ Jugar con el cabello
- ☐ La cabeza sobre los hombros o mirar al piso
- ☐ Manos sujetadas hacia la espalda
- ☐ Cruzar las piernas, movimiento del pie
- ☐ Brazos cruzados a la altura del pecho
- ☐ Frotarse un ojo
- ☐ Manos en las mejillas
- ☐ Tocarse la nariz

## LO QUE REFLEJA

☐

- ☐ Toma de decisiones
- ☐ Autoridad
- ☐ No creer en lo que se escucha
- ☐ Impaciencia
- ☐ Evaluación negativa
- ☐ Impaciencia
- ☐ Seguridad en sí mismo y superioridad
- ☐ Interés
- ☐ Sinceridad, Franqueza
- ☐ Buena disposición para hacer algo
- ☐ Falta de confianza en sí mismo e inseguridad
- ☐ Aburrimiento
- ☐ Furia, ira, frustración
- ☐ Aburrimiento
- ☐ Actitud a la defensiva
- ☐ Evaluación
- ☐ Dudas
- ☐ Mentir, dudar o rechazar algo

## **2.6 Entrevista**

### **Procesos de selección como técnica de evaluación**

Según Osca Amparo, (2009), aborda de una forma clara y rigurosa a la vez, procesos de selección, evaluación y desarrollo, vinculándolos entre sí, y dándoles de esa forma auténtico sentido. Existen pasos importantes a seguir y ser tomados en cuenta en procesos de selección análisis ocupacional; análisis de puestos, análisis de competencias; cómo mejorar el reclutamiento; el proceso de selección de personal; las habilidades cognitivas en selección de personal; la personalidad en selección de personal; la entrevista de selección de personal: características y aplicaciones de la entrevista conductual estructurada; la perspectiva del candidato en los procesos de selección; la evaluación del desempeño; y la formación en las organizaciones.

Según Swan William. (1989), toma a la entrevista como un punto clave dentro de los procesos de selección para la elección de un personal idóneo. Existen algunas pautas que resalta como importantes para llevar a cabo una entrevista eficaz: Preparación de la entrevista, creación de la atmosfera adecuada, organización y control de la entrevista, técnicas de sondeo de escucha , presentación eficaz de la información, técnicas para tomar nota, preparación de informes, entrevistas secuenciales; la mayoría de organizaciones se sujetan a estos pasos sin embargo podremos vincular con las preguntas claves en las entrevistas como nombra Alles Martha. (2005), al momento de decir que cuando se va a elegir personal la clave está en las preguntas que se realiza a los candidatos y la presencia de cada uno de ellos, tomando en cuenta las



respuesta a cada una de ellas observando al candidato comportamientos que manifiestan y saber si es o no apto para la posición.

Según Savedra Irene, (1998), se realizó un estudio en la Universidad Autónoma de España acerca de cómo se realizan procesos de selección dentro de organizaciones, sin embargo toma de manera general el lenguaje no verbal no como herramienta específica de trabajo pero sí como un apoyo para el momento de realizar entrevistas evaluaciones a candidatos. Dentro del estudio seleccionan algunos puntos respecto al lenguaje corporal, como son los gestos, postura, movimiento de las diferentes partes del cuerpo ante la respuesta de preguntas que se realizan dentro de la entrevista.

La comunicación verbal carecería de eficacia si no fuera acompañada de una serie de claves no verbales: mirada, expresión facial, distancia interpersonal, tono de voz. En una entrevista laboral, tu cuerpo debe expresar el mismo mensaje que tus palabras. Cuando expresan mensajes diferentes, el reclutador dará mayor fiabilidad a tu comunicación no verbal, debido a que los gestos no se pueden ocultar y resultan más difíciles de controlar que las palabras.

La mirada no miente. Los ojos son la única parte visible del cerebro. La neurofisiología es clara en este sentido. Si nos hacen una pregunta y, antes o durante la respuesta, nuestros ojos suben hacia la izquierda, estamos intentando acceder a nuestro córtex visual, es decir, a la zona de la memoria, del recuerdo. Por tanto, decimos la verdad. Si los desviamos hacia la derecha, recurrimos a los centros creativos del cerebro y, en consecuencia, las posibilidades de invención o mentira aumentan. **Yuri Morejon (Diario El Mundo, lunes 16 de mayo de 2011).**

## **CAPITULO III**

### **3 MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Metodología**

Se usa el método inductivo para la realización del manual ya que tiene parámetros los cuales son útiles y de gran importancia para la investigación yendo de lo global a lo específico.

Se realiza una búsqueda y aplicación de lo particular a lo general, mediante investigaciones previas teórico – científicas, entrevistas a los consultores para tener una visión panorámica de las fases del proceso en las cuales se resalta el lenguaje no verbal, cuales son los puntos claves en los que han observado los movimientos del cuerpo y de qué manera es una guía de apoyo para la evaluación.

La observación es de gran ayuda para identificar en que fases de los procesos, situaciones y circunstancias en las cuales se podrá aplicar el lenguaje no verbal.

Consulta bibliográfica de distintos libros y dentro de la consultora para respaldar información necesaria para la realización del manual.

#### **3.2 Técnicas de investigación**

##### *Observación*

Se realiza la observación a tres entrevistas diferentes cada una con un consultor diferente y una de ellas al Gerente de la empresa en la cual se

proceda a la presentación de candidatos, para resaltar aquellos aspectos que deben tomarse en una entrevista o si de alguna manera son irrelevantes.

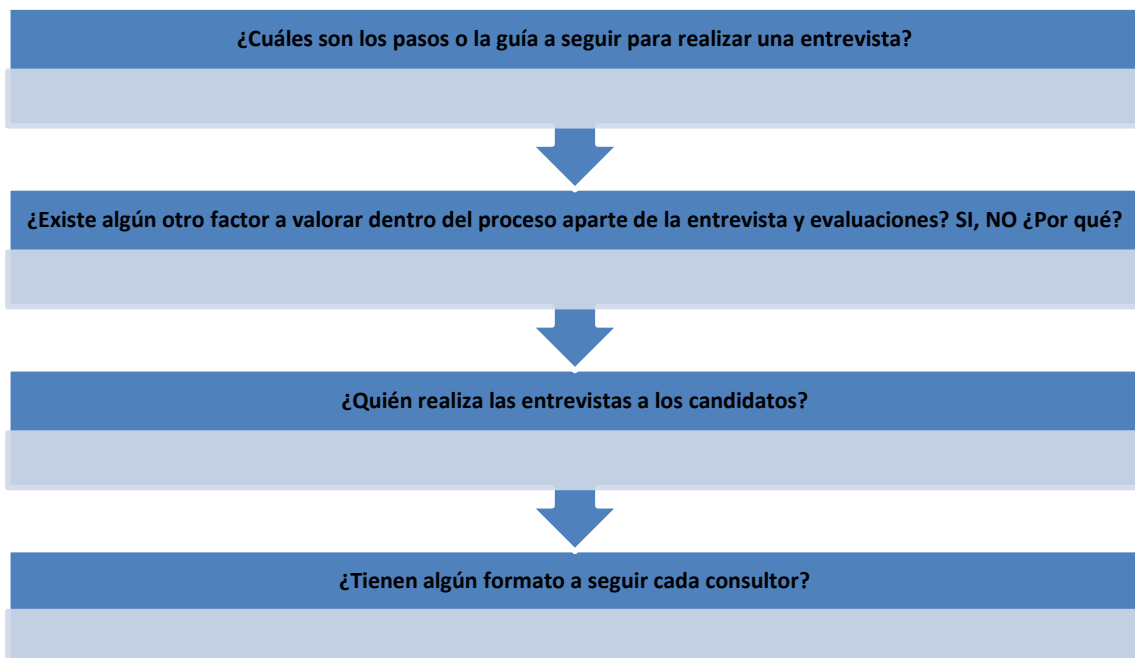
#### *Entrevista a la Gerente General de selección de Great PeopleConsulting*

Se realiza la entrevista con la Gerente de Great People para poder tener de una manera más amplia y estandarizada la manera en cómo se deben realizar los procesos de selección dentro de la consultora.

### **3.3 Instrumentos de investigación**

#### **Guía de Entrevista al Gerente de Great People**

Se realizó una entrevista al Gerente de Great People, con la finalidad de tener una visión panorámica y más amplia acerca del proceso para realizar la entrevista consultor – candidato.



### 3.4 Guía de Observación

La guía de observación nos facilitará la revisión de aquellos movimientos que son o no detectables para el consultor de una manera más rápida y eficaz.

<b>Entrevista GPC candidato</b>	<b>Fecha</b>	<b>Verificación del proceso</b>	<b>Aplicabilidad del lenguaje no verbal</b>	<b>Observación</b>
Saludo consultor candidato				
Explicación de cómo se realizará la entrevista				
Realización de preguntas abiertas y cerradas				
Explicación breve del proceso al cual aplica				

### 3.5 Guía de Pruebas técnicas

La guía de pruebas técnicas nos facilitará la revisión de aquellos movimientos que son o no detectables para el consultor de una manera más rápida y eficaz.

<b>Pruebas técnicas</b>	<b>Fecha</b>	<b>Verificación del proceso</b>	<b>Aplicabilidad del lenguaje no verbal</b>	<b>Observación</b>
Explicación consultor – candidato				
Observación minuciosa mientras realiza la prueba				
Explicación de la fase del proceso				

### **3.6 Entrevista Empresa – candidato**

En la entrevista empresa – candidato nos facilitará la revisión de aquellos movimientos que son o no detectables para el consultor de una manera más rápida y eficaz.

<b>Entrevista Empresa - candidato</b>	<b>Fecha</b>	<b>Verificación del proceso</b>	<b>Aplicabilidad del lenguaje no verbal</b>	<b>Observación</b>
Presentación candidato – Gerente de empresa				
Breve introducción de quiénes son y puesto al que aplica				
Entrevista técnica de conocimientos				
Recorrido por la Organización				

### 3.7 Resultados obtenidos

#### Guía de Entrevista

#### ¿Cómo se realiza un proceso de selección en la consultora Great PeopleConsulting?

Primero se recibe la demanda de la vacante en la empresa X, posteriormente se reúne el consultor y con el Gerente de la empresa para levantar perfil y realizar el estudio de mercado, se imprime un talonario con las fechas para realizar la búsqueda las cuales son: estrategia de mercado, búsqueda de candidatos, realizar el longlist con 12 candidatos mínimo que apliquen 100% el perfil. Una vez presentado el primer longlist al encargado del proceso de la empresa X se procede a hacer una evaluación de los candidatos para saber cuáles aplican y cuales serian los que pasan a fase de entrevista.

**¿Cuáles son los parámetros más importantes a tomar en cuenta dentro de la entrevista en GPC?**

Primero los candidatos idóneos que pasen de la fase de longlist a entrevista, segundo la realización de referencias, tercero la realización de entrevista personal, cuarto evaluación de pruebas técnicas en caso de ser necesario según el perfil, finalmente informe final de resultados de candidatos.

**¿Cuáles son los pasos o la guía a seguir para realizar una entrevista?**

Dentro de la entrevista existe, la apertura que se les realiza a los candidatos para sentirse cómodos y confiables del lugar al cual están asistiendo.

Ofrecimiento de algo de tomar.

Introducción previa de cómo se va a realizar la entrevista.

Realización de preguntas abiertas, cerradas y por competencias.

**¿Existe algún otro factor a valorar dentro del proceso aparte de la entrevista y evaluaciones? SI, NO ¿Por qué?**

Si, existen referencias laborales, evaluación dentro de un formato de GPC

**¿Quién realiza las entrevistas a los candidatos?**

Cada consultor asignado al proceso de selección

**¿Tienen algún formato a seguir cada consultor?**

Si, tienen un esquema de preguntas abiertas, cerradas y por competencias según el perfil al cual aplican.

## Guía de observación

<b>Entrevista GPC candidato</b>	<b>Fecha</b>	<b>Verificación del proceso</b>	<b>Aplicabilidad del lenguaje no verbal</b>	<b>Observación</b>
Saludo consultor candidato		X	Mediano	
Explicación de cómo se realizará la entrevista		X	Bajo	Enfatizar en los movimientos corporales ante las respuestas a las preguntas
Realización de preguntas abiertas y cerradas		X	Mediano	
Explicación breve del proceso al cual aplica		X	Bajo	Por ser la parte final de la entrevista los consultores no enfatizan



				en aquellos movimientos corporales antes la explicación que se realiza
--	--	--	--	---

### Pruebas técnicas

Pruebas técnicas	Fecha	Verificación del proceso	Aplicabilidad del lenguaje no verbal	Observación
Explicación consultor – candidato		X	Bajo	Enfatizan en preguntas más no en el lenguaje corporal
Observación minuciosa mientras realiza la prueba		X	Medio	
Explicación de la fase del proceso		X	Bajo	

## Entrevista Empresa – candidato

Entrevista Empresa - candidato	Fecha	Verificación del proceso	Aplicabilidad del lenguaje no verbal	Observación
Presentación candidato – Gerente de empresa		X	Medio	
Breve introducción de quiénes son y puesto al que aplica		X	Bajo	No se observa movimientos corporales ante reacciones.
Entrevista técnica de conocimientos		X	Medio	
Recorrido por la Organización		X	Bajo	

### **3.8 Resultados de la observación**

#### **3.8.1 Constatación de la aplicabilidad de la teoría sobre los procesos**

Conforme la investigación y el diagnóstico obtenido de la consultora se puede verificar la aplicabilidad de la teoría en los procesos de selección.

Se realizó la constatación de la aplicabilidad de cada uno de los pasos a seguir para el proceso de selección según su función.

<b><i>Proceso de selección</i></b>	<b><i>Aplicabilidad</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Levantamiento de perfil</b></li></ul>	<b>No aplica – no existe contacto con el candidato</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Búsqueda de mercado</b></li></ul>	<b>No aplica – no existe contacto con el candidato</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Entrevista telefónica</b></li></ul>	<b>No aplica – a pesar de existir comunicación con el candidato no es personal</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Entrevista personal</b></li></ul>	<b>Si aplica – contacto directo con el candidato</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Pruebas técnicas (si se requiere)</b></li></ul>	<b>Si aplica – contacto directo con el candidato al momento de observar como realiza las pruebas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Elección de terna</b></li></ul>	<b>No aplica – no existe contacto con el candidato</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Entrevista finalistas con la</b></li></ul>	<b>Si aplica – contacto directo con el</b>

<b>Organización</b>	<b>candidato</b>
---------------------	------------------

### **3.8.2 Búsqueda de la información en el proceso de selección**

Durante los procesos de selección en las diferentes fases de la entrevista personal, observar aquellos comportamientos que se susciten dentro de la entrevista.

Se realiza una entrevista a un consultor Junior, Senior y a la Gerente de consultoría, los cuales están a cargo de los procesos de selección de manera completa, nos describieron el proceso de selección como una herramienta sólida y eficaz para seleccionar candidatos idóneos, empezando por el levantamiento de perfil en cada organización, realizar una estrategia de mercado para tener conocimiento más amplio de las plazas en las cuales se pueden encontrar los candidatos idóneos para la posición, se procede una llamada telefónica la cual sirve para descartar algunos candidatos que no cumplan con el perfil duro, a continuación está la entrevista personal de aquellos candidatos que aplican totalmente con el perfil; en esta fase siendo una de las más importantes ya que es el primer contacto directo con el candidato proceden a observar algunos comportamientos de manera general según la manera de evaluar a cada uno, sin embargo no tienen un estatus definido para la evaluación del lenguaje no verbal. En la observación se pudo constatar todo aquello conversado previo a la entrevista, cada consultor observaba según el puesto que requería y poniendo atención y enfocándose en las respuestas que el candidato daba al consultor. El lenguaje corporal lo

evalúan solo cuando los comportamientos no verbales eran muy notorios, complementando con las preguntas de la entrevista llega a un diagnostico final.

### **3.8.3 Levantamiento de los procesos de selección**

Describir el proceso de la entrevista, cuales son aquellos factores que pueden incidir para que una entrevista sea optima o no, o sea el caso en el que puedan tener una visualización más amplia de cómo es el candidato.

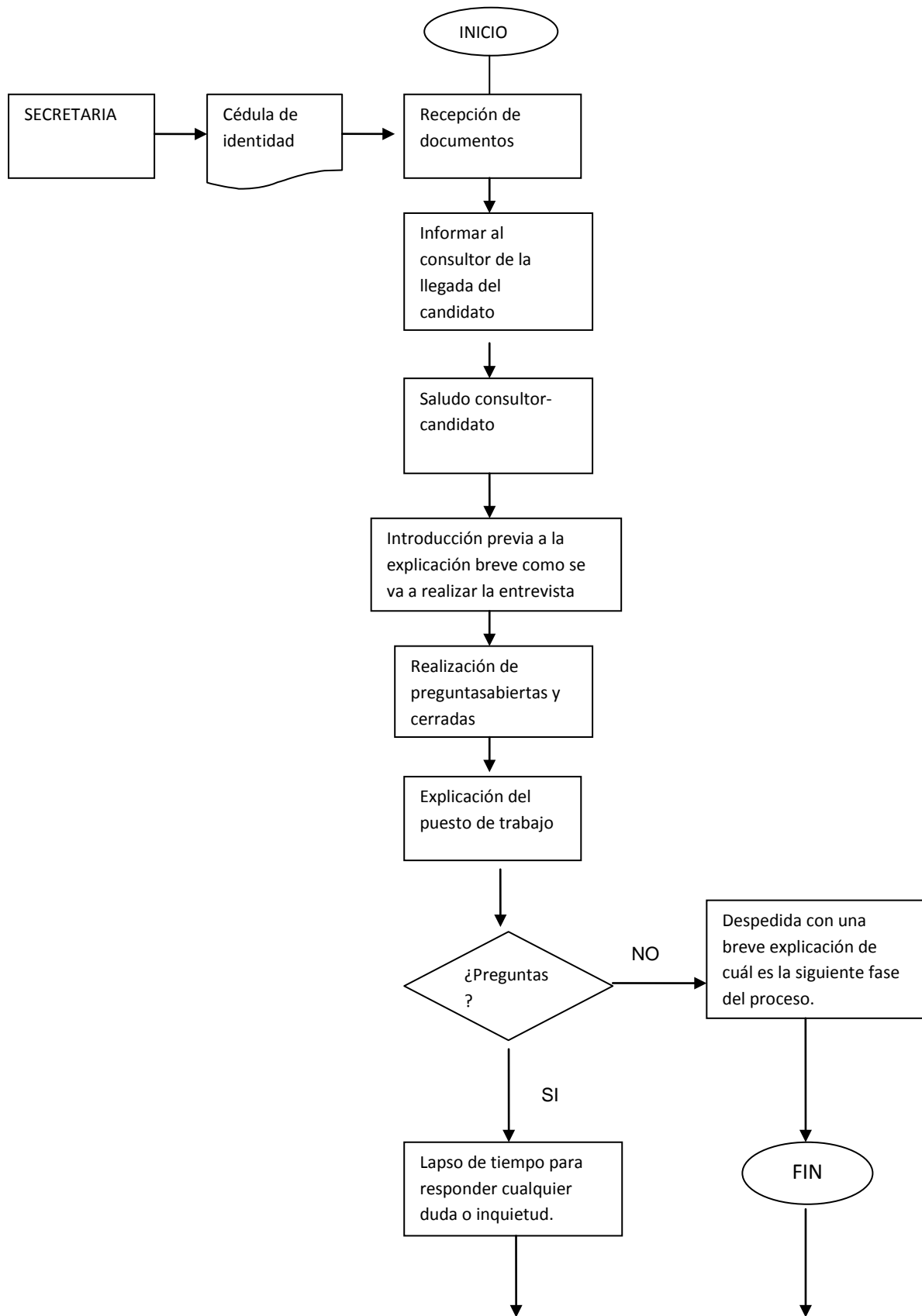
### **3.8.4 Identificación de la aplicación de las variables del lenguaje no verbal en los procesos de selección.**

Observación y análisis de aquellas variables que inciden especialmente en la entrevista personal, como la manera de saludar al momento de entrar a cualquier persona que se encuentre ese momento o a quien la reciba; que está haciendo el candidato durante el momento que espera ser atendido; como es su vestimenta, y posteriormente todo aquel comportamiento que tenga durante la entrevista con el consultor.

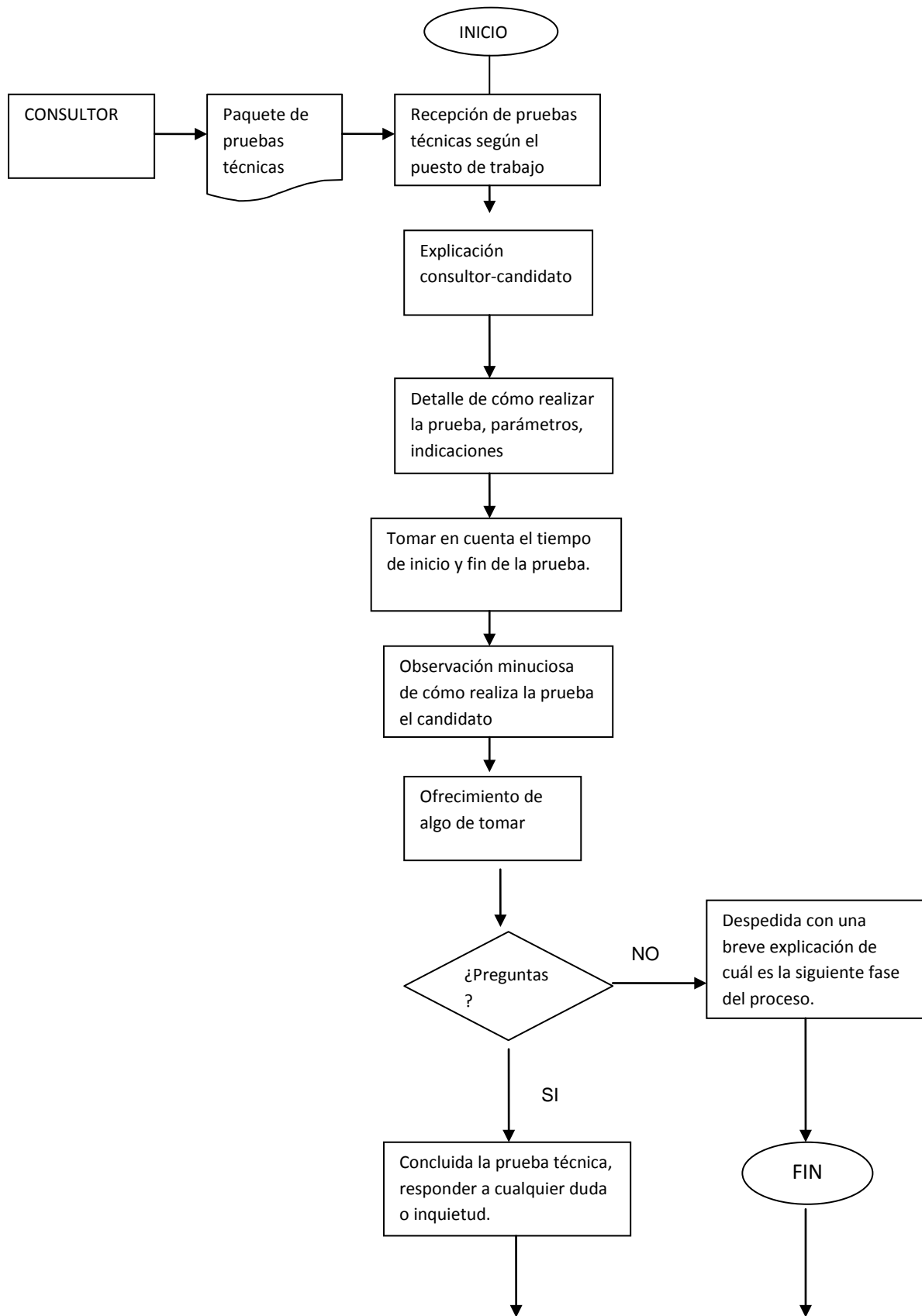
### **3.8.5 Integración de las variables del lenguaje no verbal en el proceso de selección.**

Unir todos aquellos elementos de cada fase y variable que se identifique en los procesos de selección en especial la entrevista personal para de esta manera llevar a cabo un diagnostico solido e ir implementando el manual del lenguaje corporal.

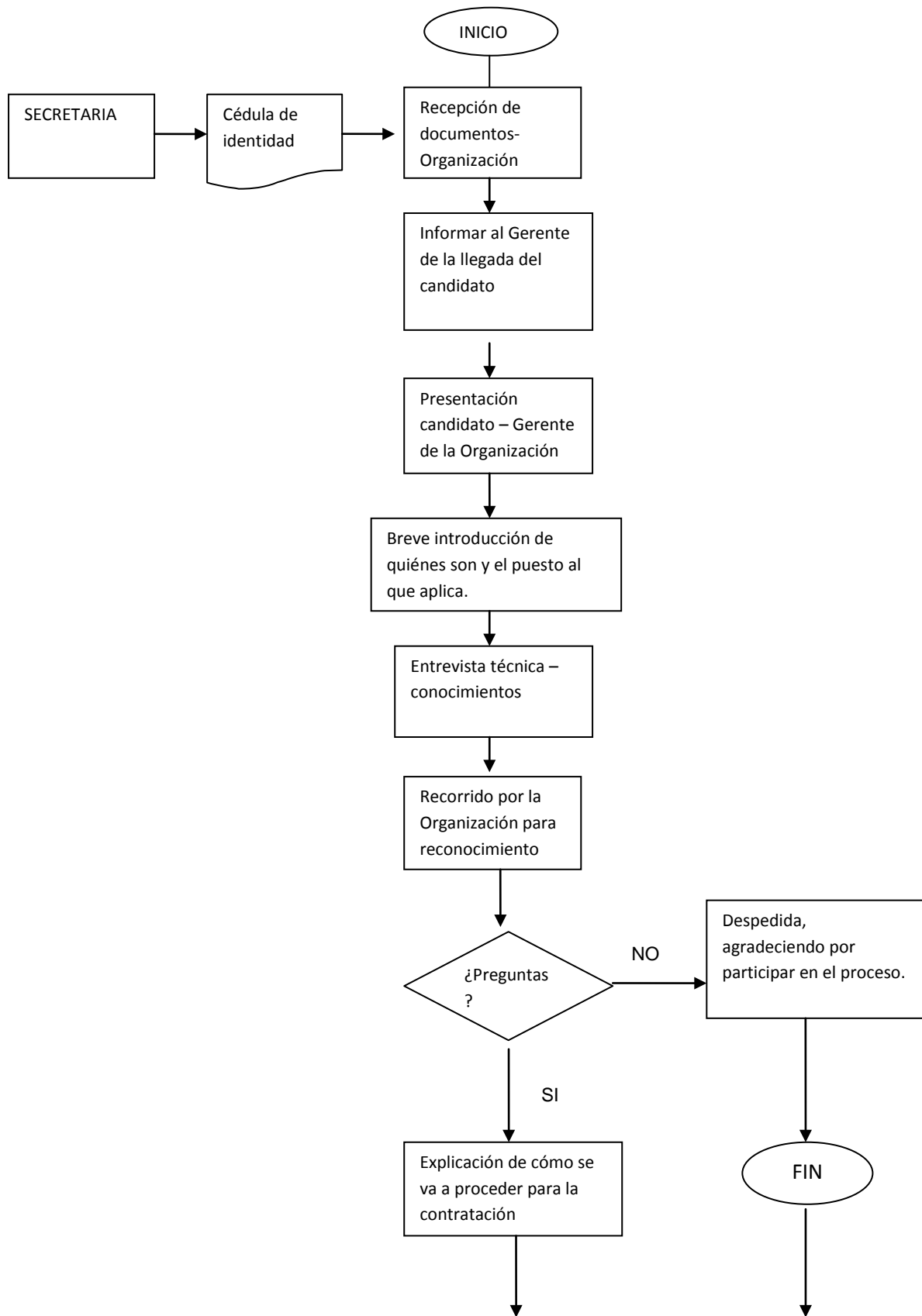
## PROCESO DE SELECCIÓN EN GREAT PEOPLE



## PROCESO DE PRUEBAS TÉCNICAS GREAT PEOPLE



## PROCESO DE SELECCIÓN GERENTE DE EMPRESA





### **3.9 Entrevista personal**

“Observar la diagramación del proceso”

El candidato ingresa a las oficinas de Great People donde la secretaria va a receptar los documentos en caso de ser necesario, posteriormente lo invita a tomar asiento y le ofrece algo de tomar hasta ser anunciado con el consultor por lo general se procura no hacerlo esperar. Se procede al saludo con el consultor- candidato y se lo invita a pasar a la oficina en donde se realizará la entrevista, una vez que han tomado asiento se ejecuta una breve explicación acerca de cómo se va a llevar a cabo la entrevista y cuáles son los pasos; se da iniciación a las preguntas abiertas y cerradas las cuales son acerca de las competencias que se van a medir así como también preguntas que reconfortan al candidato para sentirse cómodo y acerca del puesto de trabajo para ir finalizando la entrevista. Se da un pequeño espacio para que el candidato realice cualquier pregunta respecto a la entrevista, trabajo, o dudas en general, en caso de tener preguntas se procede a contestar cualquier inquietud y en caso de no haberlas se explica brevemente cual es el siguiente paso de el proceso de selección y se finaliza.

### **3.10 Pruebas técnicas**

“Observar la diagramación del proceso”

Una vez terminada la entrevista, si se requiere de alguna prueba técnica el consultor lleva el paquete de pruebas según el puesto de trabajo para el cual está aplicando, reparte el material necesario y da una breve explicación de cómo debe realizar, los pasos a seguir, se toma el tiempo de iniciación y finalización para un control equitativo, y mientras el candidato rinde la

evaluación se procede a observar todos aquellos comportamientos de manera que no se sienta invasivo sino mas bien cómodo y con confianza. Se da un espacio para cualquier duda e inquietud en caso de tenerlas se da unos minutos para contestarlas y en caso de no tenerlas se explica brevemente la siguiente fase del proceso para la finalización y despedida.

### **3.11 Entrevista finalistas con la organización**

“Observar la diagramación del proceso”

El candidato ingresa a la Organización en la cual requieren la vacante, la secretaria recepta los documentos en caso de ser necesario, posteriormente lo invita a tomar asiento y le ofrece algo de tomar hasta ser anunciado con el Gerente o encargado de área el cual lo vaya a entrevistar. Se procede al saludo con el encargado de área - candidato y se lo invita a pasar a la oficina en donde se realizará la entrevista, una vez que han tomado asiento se ejecuta una breve explicación acerca de quiénes son y del puesto que aplica, da iniciación a las preguntas las cuales serán más de conocimientos técnicos y corroborando las competencias y personalidad del candidato con el informe enviado por la consultora Great People. Una vez culminada la entrevista se realiza un pequeño recorrido para que conozca la empresa y posteriormente dentro del tiempo predeterminado por la consultora de 12 a 15 días, si el candidato es escogido se le anuncia que es finalista y que la consultora se comunicará con él para la respectiva contratación, en caso de no ser elegido se le agradece por haber participado en el proceso.

### **3.12 Identificación de la aplicación de las variables del lenguaje no verbal en los procesos**

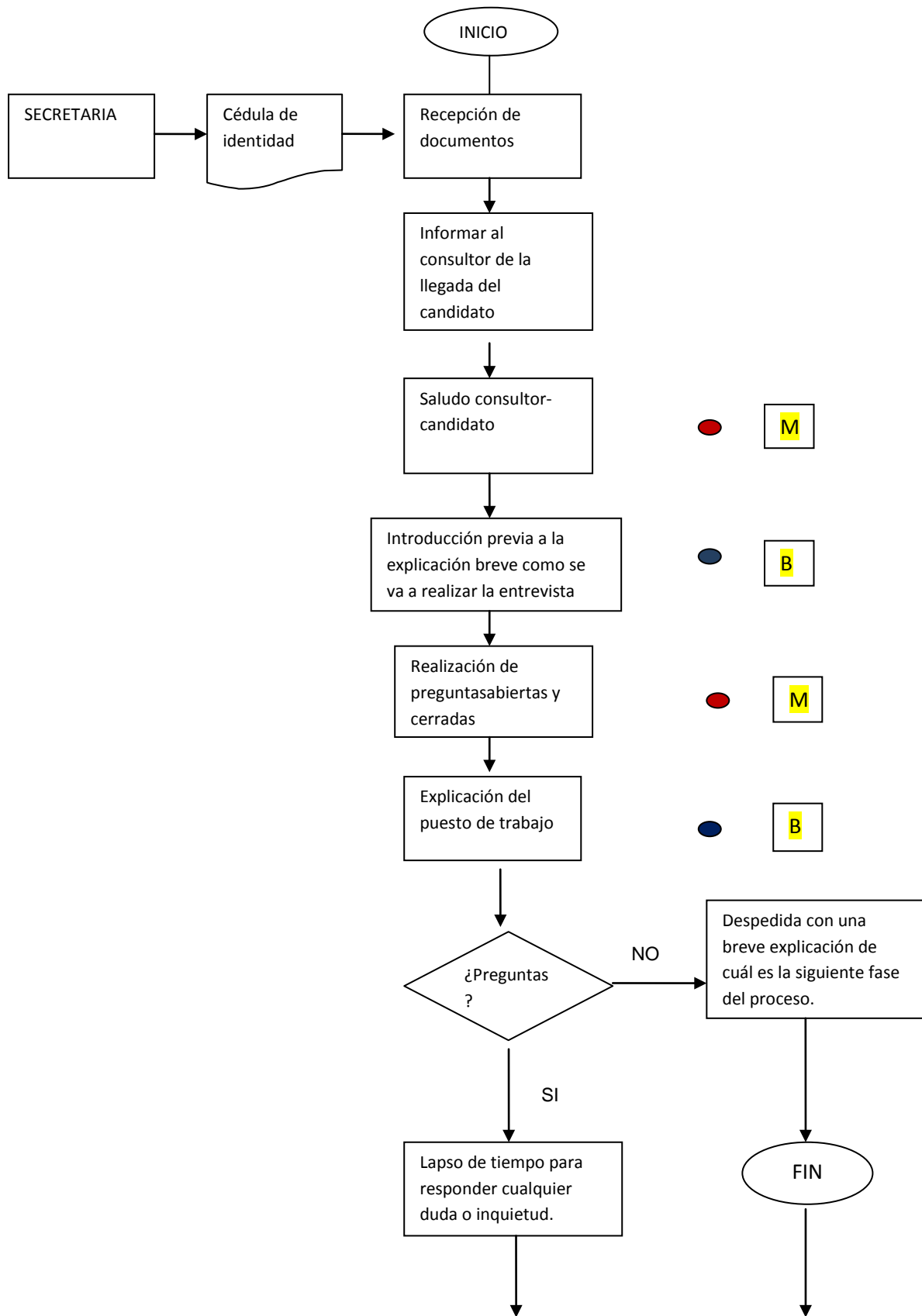
- Se realizó una valoración según la aplicabilidad el lenguaje no verbal.

A = alto

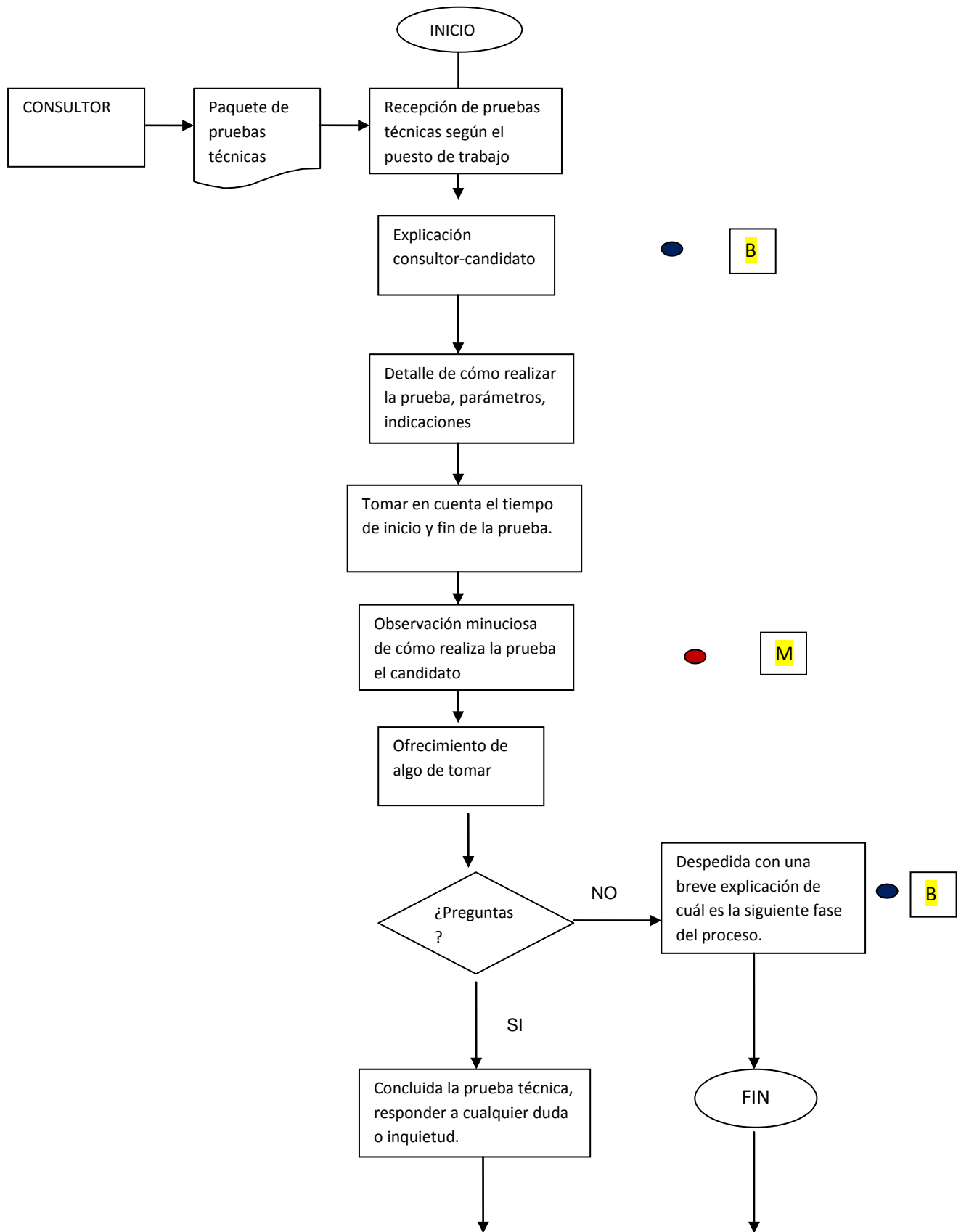
M = medio

B = bajo

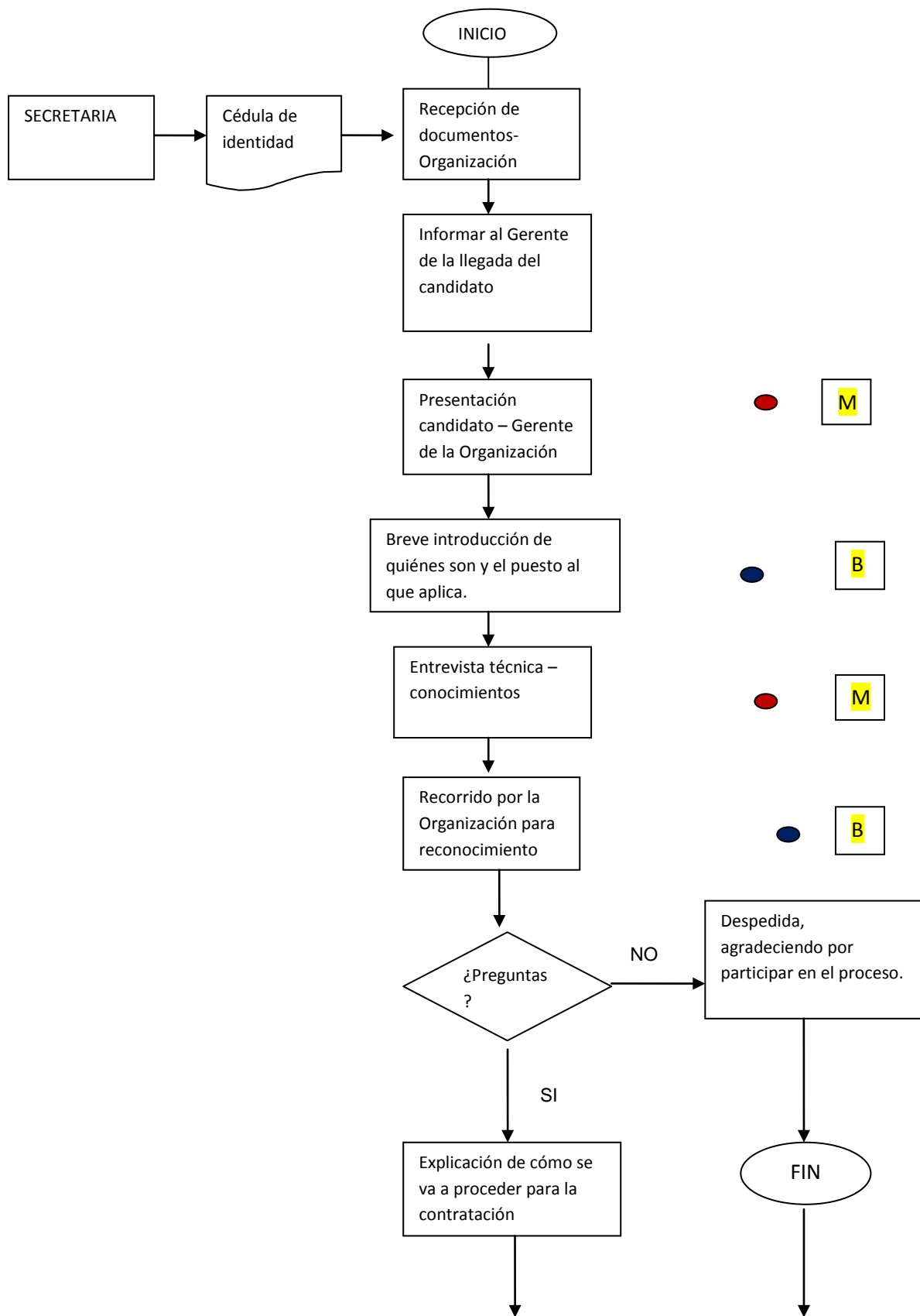
## ENTREVISTA CONSULTOR-CANDIDATO



## PROCESO DE PRUEBAS TÉCNICAS GREAT PEOPLE



## ENTREVISTA GERENTE-CANDIDATO



## **CAPÍTULO IV**

### **4 PROPUESTA DE UN MANUAL DEL LENGUAJE CORPPRAL**

**GREAT PEOPLE CONSULTING**




**5 MANUAL DEL LENGUAJE COPORAL**

ÀREA DE RECURSOS HUMANOS

MARZO 2014




	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 1-16

## 5.1 Introducción

En los últimos años algunas empresas del Ecuador se han focalizado en el uso de herramientas de evaluación para una entrevista de trabajo, sin embargo existe un componente que se denomina “El lenguaje corporal” el cual se implementaría como una guía de apoyo en los procesos de selección en Great PeopleConsulting con el propósito de establecer sistemas integrados de gestión de Recursos Humanos que estén dirigidos hacia el desarrollo humano y el de las organizaciones. La base de este enfoque integrado está en identificar aquellos movimientos corporales de los candidatos según su perfil y puesto al que se aplica.

En vista de que esta nueva herramienta requiere de la preparación adecuada para su aplicación, resulta indispensable que quienes se encarguen de administrarla cuenten con la guía e instrumentos que garanticen el cumplimiento de los objetivos.

Atendiendo la necesidad de mejorar el proceso de selección y dando cumplimiento a los objetivos del Programa de Consultoría, se pone a disposición de todos los colaboradores de Great PeopleConsulting el presente *Manual del lenguaje corporal*.


	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 2-16

## Objetivo

El objetivo del Manual es proporcionar criterios y herramientas que guíen y faciliten la evaluación de procesos de selección.

Un manual del lenguaje corporal como guía de evaluación es una nueva tendencia que actualmente en las organizaciones se le usa de manera informal. Este enfoque desarrolla una metodología moderna que establece de manera clara cuáles son aquellos movimientos corporales como guía de identificación en la evaluación del proceso. La filosofía de esta nueva tendencia es lograr el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, y como consecuencia el desarrollo Institucional.

Optimizar el proceso de selección y facilitar la selección de personal.

	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 3-16


## 5.2 Glosario de términos

**Definición de lenguaje corporal.-** es un mensaje que entregamos o/y recibimos a través de manos, piernas, mímica y gestos.

**Finalidad.-**El presente Manual tiene como fin guiar al consultor en el sistema de evaluación el momento en que se realiza el proceso de selección.

**Ámbito de aplicación.-** El presente Manual aplica para todos los colaboradores de la Consultora Great PeopleConsulting de los siguientes cargos:

- **Dueño de la Consultora**
- **Socia de la Consultora**
- **Gerente**
- **Consultor junior**
- **Consultor middle**
- **Pasante**

	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 4-16

### **5.3 Elementos fundamentales para el desarrollo de la entrevista**

#### **5.4 Espacio físico**

##### **5.4.1 Iluminación**


La calidad del trabajo disminuye cuando no hay luz suficiente. Por otra parte, se sabe que si hay una iluminación defectuosa se prolonga el tiempo de evaluación, y el sujeto puede sentirse incómodo, por lo tanto la iluminación de la sala de entrevistas debe ser equilibrada.

##### **5.4.2 Ruido**

No deben existir interrupciones ruidosas, esto incluye sonidos internos y externos los cuales puedan perjudicar la comunicación entre entrevistado y entrevistador.

##### **5.4.3 Color**

El color de la sala permite al candidato sentirse cómodo y genera seguridad.

	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 5-16

#### 5.4.4 Higiene

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental tanto del entrevistador como de la persona quien esta entrevistando. Mantener la sala de entrevista limpia, no alimentos dentro de la sala, tener un aroma neutral o fuera de olor.


#### Ubicación de sillas y mesa

Debe existir una mesa, dos sillas que se ubique el candidato frente con frente con el entrevistador. En caso de que la mesa no sea transparente la silla del entrevistador deberá estar diagonal para facilitar la visualización de todo su cuerpo.

### 5.5 Condiciones psicológicas

#### 5.5.1 Fatiga/ cansancio

Tener cuidado con las horas de entrevistas, ya que existen momentos durante el día que son cruciales, preferible realizar las entrevistas en las primeras horas del día.

	<b>GREATPEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 6-16

## **5.5.2 Problemas internos y externos personales**

Realizar una limpieza interna antes de entrar a la sala de entrevistas para no generar barreras ni transferencia con el candidato.

## **5.5.3 Otros**

### **5.5.3.1 Cordialidad**


Ofrecer al candidato un vaso de agua, té o café de esta manera el sujeto entrara en confianza y relajación.

### **5.5.3.2 Hoja de vida**

Realizar una revisión previa a la llegada del candidato de la hoja de vida.

### **5.5.3.3 Tiempo**

No hacer esperar al candidato, una vez que el consultor sea llamado por la recepcionista informando que el candidato ha llegado dirigirse de inmediato a la sala de entrevistas.

	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 7-16


## 5.7 ENTREVISTA EN GREAT PEOPLE CONSULTING

### 4.5.4 Saludo consultor – candidato

<b>GESTO</b>	<b>SIFNIFICADO</b>
Apretón de manos dominante	Cuando una persona ofrece la mano con la palma hacia abajo, quiere decir que la persona es dominante o quiere dominarnos.
Apretón de manos sumiso	Cuando se ofrece la mano de la palma ligeramente inclinada hacia arriba.
Apretón de manos de igualdad	Cuando las dos palmas de las manos quedan en posición vertical de igualdad.

### 4.5.5 Introducción de cómo se realizará la entrevista


<b>GESTO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Posición recta en la silla	Trasmite serenidad y atención
Piernas cruzadas	Actitud a la defensiva, poca colaboración
Brazos cruzados	Actitud defensiva

	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 8-16

#### **4.5.6 Realización de preguntas abiertas y cerradas**

<b><u>GESTO</u></b>	<b><u>SIGNIFICADO</u></b>
Mirar a los ojos	Revela interés
No mirar directamente a los ojos	Reacción negativa ante el interlocutor
Taparse la boca mientras se habla	Mentira o deseo de esconder algo
Tocarse la nariz	En el que habla posible mentira y en el que escucha duda de lo que dice
Tocarse la oreja	No cree lo que dice
Rascarse el cuello	Incertidumbre
Dedos u objetos en la boca	Inseguridad
Frotarse las manos	Impaciencia



	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 9-16


#### 4.6 PRUEBAS TÉCNICAS (si se requiere)

GESTO	SIGNIFICADO
Posición recta en la silla	Trasmite serenidad y atención
Piernas cruzadas	Actitud a la defensiva, poca colaboración
Brazos cruzados	Actitud defensiva

##### **4.6.2 Observación minuciosa mientras realiza la prueba**


<b><u>GESTO</u></b>	<b><u>SIGNIFICADO</u></b>
Mirar el reloj seguido	Impaciencia – desesperación
Balancear el cuerpo	Dudas o tensión
Postura excesivamente cómoda	Arrogancia
Postura con el espaldar en la silla	Relajación, comodidad

Nota: casi cierto tiempo es recomendable dejar solo al candidato para que realice las pruebas sin presión y se sienta cómodo.

	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 10-16


## **4.7 ENTREVISTA CON LA ORGANIZACIÓN**

GESTO	SIGNIFICADO
Apretón de manos dominante	Cuando una persona ofrece la mano con la palma hacia abajo, quiere decir que la persona es dominante o quiere dominarnos
Apretón de manos sumiso	Cuando se ofrece la mano de la palma ligeramente inclinada hacia arriba
Apretón de manos de igualdad	Cuando las dos palmas de las manos quedan en posición vertical de igualdad

	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 11-16


#### **4.7.2 Introducción del puesto y quienes son**

<b><u>GESTOS</u></b>	<b><u>SIGNIFICADO</u></b>
Cabeza inclinada hacia a un lado	Interés
Cabeza inclinada hacia un lado, cuerpo hacia adelante, mano en la barbilla	El sujeto entiende y comparte
Cabeza hacia abajo y mirada hacia el interlocutor	Desaprobación
Dedos entrelazados a la altura del vientre	Frustración, actitud hostil o negativa


	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 12-22

### **4.7.3. ENTREVISTA TÉCNICA**

<b><u>GESTO</u></b>	<b><u>SIGNIFICADO</u></b>
Mirar a los ojos	Revela interés
No mirar directamente a los ojos	Reacción negativa ante el interlocutor
Taparse la boca mientras se habla	Mentira o deseo de esconder algo
Tocarse la nariz	En el que habla posible mentira y en el que escucha duda de lo que dice
Tocarse la oreja	No cree lo que dice

	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 13 –16

<b><u>GESTO</u></b>	<b><u>SIGNIFICADO</u></b>
Falta de estructura	Crear una guía de entrevistas definiendo y entendiendo con claridad las competencias y el perfil del puesto
Falta de preparación	Tener unos minutos para revisar la hoja de vida y algunas preguntas claves que podrían ayudar para la entrevista
No profundizar	No indagar en alguna área determinada que puede darnos claves es uno de los errores más comunes ya que muchos entrevistadores asumen que entienden las respuestas que dan
Invadir la intimidad	Tener cuidado al indagar en preguntas personales que al candidato le incomoden
Preguntas limitadas	Se debe procurar no realizar preguntas cerradas.

	<b>GREAT PEOPLECONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 14-16

## **5.8 GESTOS PARA TOMAR EN CUENTA**


### **5.8.1 La mirada**

La mirada se estudia separadamente por la importancia que conlleva, aunque forme parte de la expresión facial. La mirada cumple una serie de funciones que mencionaremos a continuación:

- La regulación del acto comunicativo
- Fuente de información
- Expresa emociones
- Comunica la naturaleza de la relación interpersonal

### **5.8.2 La sonrisa**

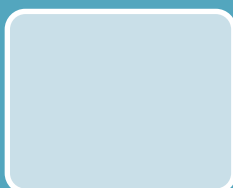
Aunque la sonrisa se incluye o puede incluirse en la expresión facial, merece ser explicada detalladamente. Se utiliza para expresar felicidad, alegría o simpatía.

	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 15-16



### **Apartándose de una persona**

- Significa que estamos en desacuerdo con las ideas que nos expresa la persona.



### **Acercándose a una persona**

- Quiere decir que nuestras ideas son interesantes y aceptadas por la otra persona.



### **Extendiéndose hacia afuera**

- Señal de confort que puede convertirse en una señal territorial y dominante, mostrada usualmente cuando se discuten asuntos serios.



### **Brazos cruzados**

- Si la persona cruza los brazos significa que no está aceptando nuestra opinión y esta incomoda.




### **Recargarse sobre una superficie**

- Se interpreta como un gesto de confianza y autoridad.



### **Manos a la cintura**

- Refleja una posición dominante o comunica que hay problemas.

	<b>GREAT PEOPLE CONSULTING</b>	<b>MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL</b>
<b>RRHH</b>	<b>Proceso:</b> Selección	
Edición: 01		Pág. 16 – 16



### **Manos detrás de la espalda**

- Significa que la persona no quiere tener algún tipo de contacto físico.



### **Pulgares arriba**

- Es una buena indicación de pensamientos positivo



### **Juntar los dedos de las manos**

- Muestra un poderoso despliegue de confianza.



### **Tocarse el cuello**

- Indica dudas o inseguridad.



### **Cruzar las piernas**

- Indica que la persona se siente cómoda.



### **La punta del pie**

- Si la punta del pie apunta hacia arriba quiere decir que la persona está abierta hacia una propuesta.



## **CAPÍTULO V**

### **6 MARCO CONCLUSIVO**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- De acuerdo al objetivo general se logró elaborar un manual del lenguaje corporal como guía de apoyo para optimizar el proceso de selección de Great PeopleConsulting.
- El manual del lenguaje corporal como guía de apoyo en procesos de selección lograra una mejor localización de los recursos humanos y también una mayor eficiencia en la calidad de las herramientas de evaluación.
- Este tipo de manual permite guiar al consultor el momento de evaluar a un candidato por lo que reduce y optimiza el tiempo de evaluación.
- El manual es un modelo de aplicación innovador que permite a la Consultora tomar la iniciativa y hacer frente a las nuevas instituciones.
- El manual del lenguaje corporal permite el desarrollo de competencias de los consultores en el análisis de los comportamientos corporales.
- El contar con un manual del lenguaje corporal favorece a la organización la calidad y la optimización de los procesos de selección en el área de Recursos Humanos.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Desde el punto de vista de la Consultora es necesario planificar capacitaciones al personal del uso del manual para generar transparencia y equidad entre los consultores, se lo puede realizar como una política de la Organización que establezca un procedimiento más formal en que se indique de las capacitaciones que se debe realizar.
- Mantener un adecuado uso del manual, usarlo netamente en actividades laborales dentro de la consultora Great PeopleConsulting.
- Se recomienda a Great People en un período de seis meses evalúe el impacto del manual del lenguaje corporal, analizando los indicadores de los procesos y su respectivo procedimiento.
- Definir políticas del proceso de selección y procedimientos que sustenten y fortalezcan el Manual del lenguaje corporal, las mismas que al ser desarrolladas se implementen en el manual de la Organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

Norma, EspañaAllesMrtha, (2005-2009). ""La entrevista existosa". Editorial Granica- Adelphi, Buenos Aires.

Anzorena Oscar, (2012). "El Arte de Comunicarnos". Ediciones Lea, Buenos Aires.

Budd Mathew y RothasteinLarry , (2000). "Tú eres lo que dices". Editorial Edaf S.A. Madrid

Buhler K. (1979[1934]), Teoría del lenguaje, Madrid: Alianza.

Cross, E. &Franz, E. (2003). "Talking hands: Observation of bimanual gestures as a facilitative working memory mechanism".Cognitive Neuroscience Society.NewYork.

Murray John, (1872). "The expression of the emotions in man and animals".Publication Data, Great Britani.

Desmond Morris, (1967). "El mono desnudo".Debolsillo, Barcelona

Felber Terry, (2012). "¿Me explico?. Editorial grupo Nelson, Estados Unidos.

Lowen Alexander, (2005). "El lenguaje del cuerpo". Editorial Herder. Barcelona

Mahony Terry, (2007). "El poder de las palabras". Editorial Desclee de Brouwer. Bilbao.

Matsumoto Davis, (2009). "Microexpresiones". Editorial Bull, California.

Morsella, & Krauss, R. (2004). "The role of gestures in spatial working memory and speech". American Journal of Psychology. New York.

Osca Amparo, (2009). "Psicología de las Organizaciones". Editorial Sanz y Torres, Madrid.

Ribbens Geoff (2000), "Aprender las claves del lenguaje corporal". Pearson educación. México.

Savedra Irene (1998), "Planificación y Selección de Recursos Humanos". Editorial Servei. España.

S. Swan William, (1989). "Como escoger el personal adecuado". Editorial

### **Internet**

[http://books.google.com.ec/books?id=AeGNzvcluioC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=AeGNzvcluioC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Enero -2014

<http://www.ilvem.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=362&t=EL-LENGUAJE-CORPORAL.htm> Enero -2014

<http://www.up.edu.mx/document.aspx?doc=25106> Febrero - 2014

<http://www.entrevistadetrabajo.org/domina-el-lenguaje-corporal.html>. Febrero - 2014

<http://www.conocimientosweb.info/manual/manual-de-lenguaje-corporal/>

<http://ulrich-ramer.de/bodylanguage.pdf> Febrero - 2014

<http://www.iafi.com.ar/lenguaje/corporal.php> Febrero - 2014

<http://blog.occeducacion.com/blog/bid/176567/Las-22-claves-del-Lenguaje-Corporal-en-la-Entrevista> Febrero - 2014

<http://bodylanguage.125mb.com/phillips.html> Marzo - 2014

<http://carmenlobo.blogcindario.com/2007/12/00836-lenguaje-corporal-origen-y-evolucion.html> Marzo - 2014

<http://www.actiongroup.com.ar/downloads/preguntas2.pdf> Marzo - 2014

[http://www.pnlesfera.com/pnl/emodulo4/lenguaje\\_corporal.pdf](http://www.pnlesfera.com/pnl/emodulo4/lenguaje_corporal.pdf) Abril- 2014

<http://www.uclm.es/profesorado/agcano/comunicacion.htm> Abril - 2014